RECRUTAMENTO ON-LINE/INTERNET

Gabriela Vilharquide Mitter *
Jean Marcel Orlandini **

RESUMO

O presente artigo discorre sobre o recrutamento on-line, abordando sobre as mudanças no papel das empresas bem como, no mercado de trabalho diante do uso da internet no processo de recrutamento e seleção, destacando suas vantagens e desvantagens. Desenvolvido através de uma revisão de literatura, onde foram coletadas as opiniões de diferentes autores sobre o tema abordado, foi possível verificar de maneira geral que ao mesmo tempo em que a tecnologia determina grandes saltos de produtividade exige uma mudança no perfil de formação do trabalhador que precisa estar apto a lidar com processos mais complexos e a colocar-se como uma pessoa que desempenha um papel ativo no processo produtivo. O estudo permitiu concluir que a tecnologia influenciou serviços de RH, em especial o de recrutamento on-line que envolve a comunicação de vagas através da Internet/Intranet, além do uso de tecnologias para triar currículos, manter banco de dados atualizado e eficiente na busca por características específicas, feedback on-line bem como modernas formas de avaliação. São apresentadas as vantagens e desvantagens desta forma de recrutamento.

Palavras chaves: Recursos humanos. Tecnologia. Recrutamento on-line.

ABSTRACT

The present work discourses on recruitment on-line, approaching on the changes in the paper of the companies as well as, in the work market in front of the use of the Internet in the process of recruitment and selection, pointing out its advantages and disadvantages. Developed through a reading revision, where different opinions of authors on the boarded subject had been collected, it was possible to verify in general way that at the same time. Where the technology determines great jumps of productivity its demands a change in the profile of formation of the worker that it needs to be apt to deal with process more complex and to place itself as a person who plays an active role in the productive process. The study allowed concluding that the technology influenced RH services, in special recruitment on-line that involves the communication of vacancies through internet/ intranet, beyond the use of technologies taking off resumes, to keep updated the data base and efficient in the search for specific characteristics, the feedback on-line as well the modern forms of evaluation. The advantages and disadvantages of this form of recruitment are shown.

Keywords: Human resources. Technology. Recruitment on-line

* Turismo e Hotelaria- Instituição: CESUMAR- Centro Universitário de Maringá Pós-Graduada em Gestão de Pessoas pela Faculdade Maringá. e-mail: gabrielamitter@hotmail.com

** Tecnólogo em informática - Instituição de Ensino: Faculdade Prudente de Moraes - Itu/SP Pós-Graduado em Gestão de Pessoas pela Faculdades Maringá. e-mail: jean@rmmaringa.com.br

INTRODUÇÃO

O mito da Internet é o resultado das facilidades tecnológicas que exercem fascínio pela riqueza e abrangência de informações. A respeito da Internet e do comércio eletrônico por ela veiculado,

> É algo que praticamente ninguém previa e nem mesmo era comentado há dez anos: o comércio eletrônico - ou seja, a emergência explosiva da Internet como importante e, talvez, com o tempo, o mais importante canal de distribuição de bens, serviços e, surpreendentemente, empregos nas áreas administrativa e gerencial. (DRUCKER, 2000, p.113).

Diante deste contexto observa-se que a Internet provocou transformações profundas na economia, nos mercados e nas estruturas de indústrias inteiras; "nos produtos, serviços e em seus fluxos; na segmentação, nos valores e no comportamento dos consumidores; nos mercados de trabalho e de emprego" (DRUCKER, 2000, p. 113).

Mediante essa nova realidade econômica, para se manterem competitivamente as organizações essencialmente tradicionais devem passar por processos de mudanças, tanto na forma de gestão quanto na maneira de fazer negócios, através da utilização intensiva das tecnologias de informação com ênfase em desenvolver processos capazes de perceber e responder rapidamente as necessidades do cliente e do mercado como um todo.

O recrutamento, como área específica da prática de gestão de recursos humanos e suas metodologias e técnicas foram beneficiadas pelos serviços veiculados das tecnologias de informação.

Para Mano (2001) esta tecnologia reinventou um processo cada vez mais estratégico - o recrutamento de profissionais que, para algumas empresas, ainda é lento e burocrático.

O recrutamento on-line é um processo que está sendo adotado por empresas de diversos ramos de atividade, como também por consultorias especializadas em recursos humanos, tanto no mercado nacional quanto no internacional.

Recrutamento on-line, também denominado de recrutamento através da Internet são designações que representam uma das mais atuais, úteis e dinâmicas aplicações das tecnologias de informação no domínio da gestão das pessoas.

Estudiosos e observadores consideram este processo como irreversível e o meio mais eficiente de contato entre organizações e candidatos a vagas de emprego (COLOMBINI, 2001) prevendo que crescerá em abrangência e escopo, em particular o recrutamento com base na Internet, que será usado por empresas e intermediários capazes de adicionar valor para os recrutadores por aumentar o fluxo de informação e a interatividade. (KINDER, 2000).

Apesar de terem apenas começado nota-se que as empresas estão aprimorando os processos, pois existe uma tendência deste mercado crescer ainda mais, visto que é uma forma eficaz e segura de recrutamento.

Assim, a Internet tem se tornado uma valiosa ferramenta para as empresas e para os candidatos se aproximarem, embora distantes fisicamente. Os serviços on-line de recrutamento poderão abrir as portas e janelas de muitas empresas e permitir eliminar etapas dos sistemas de provisão de recursos humanos. É a tecnologia da informação a serviço da gestão de pessoas.

Diante dessa importância, o presente artigo discorre sobre o recrutamento on-line, abordando sobre as mudanças no papel das empresas, bem como no mercado de trabalho diante do uso da internet no processo de recrutamento e seleção, destacando suas vantagens e desvantagens.

NOVO MODELO DE RECRUTAMENTO

Com o objetivo de abordar sobre o recrutamento on-line, o presente artigo desenvolveu-se através de uma revisão de literatura, onde coletaram-se textos que abordam o tema analisando-se as facilidades e as dificuldades oferecidas por esse novo modo de recrutamento.

A primeira seção envolve a revisão conceitual sobre Recursos Humanos, apresentando a evolução da área até o estágio atual competitivo, que propiciou, se não exigiu, o surgimento do e-RH. A segunda seção aborda, através de uma visão geral sobre o recrutamento e seleção tradicional.

A terceira seção relata sobre o Recursos humanos frente às novas economias. Em seguida aborda-se sobre as tecnologias aplicadas aos RH e, especificamente sobre o recrutamento on line, especificando suas vantagens e desvantagens. Ao final, apresenta-se a análise dos dados relacionados à leitura realizada, tendo como base a teoria conceitual mostrada nos capítulos.

HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL

A área de recursos humanos (RH) surgiu da necessidade de controlar as pessoas que trabalhavam na organização, inicialmente em aspectos muito simples como horas de trabalhos, faltas e salários. De seu surgimento aos dias de hoje, a área foi ganhando inúmeras atividades, bem como maiores responsabilidades e maior importância para o sucesso da organização. Batelman e Snell (1999) oferecem a seguinte visão histórica desta transformação:

> Na década de 70, o trabalho de RH era manter suas empresas fora dos tribunais e estar de acordo com o número cada vez maior de regulamentações que governavam o local de trabalho. Na década de 80, tiveram de resolver problemas de custos nos quadros de pessoal relacionados a fusões, aquisições e downsizing. A década de 90 caracteriza-se por questões econômicas relacionadas a um local de trabalho cada vez mais global e competitivo.

No início do século XX, pelo fato da maioria da população brasileira habitar o campo era fraco o poder de pressão do proletariado. Porém, segundo Gil (1994, p. 15),

> [...] a despeito da pouca representatividade do proletariado na vida nacional, pode-se dizer que esse período conheceu momentos de notável efervescência trabalhista. No final do século XIX e nas primeiras décadas do século XX, em tomo de 1890 a 1930, era considerável a representatividade do proletariado industrial no contexto da população brasileira.

Nesta época, em São Paulo, ocorreram vinte e oito greves, sendo duas gerais: uma em 1907 e a outra em 1917, esta última considerada como uma das mais importantes de todo movimento operário brasileiro, uma vez que alertou os patrões para a necessidade e premência da criação e uso de medidas adequadas de proteção ao trabalho e ao trabalhador, repercutindo diretamente em algumas empresas.

No período a partir da Primeira Guerra Mundial a administração de pessoal começa a desenvolver-se tendo como pano de fundo os movimentos sindicais daquela época. Assim, conforme consideram Werther e Davis (1993) foram dentre outras variáveis a modificação do papel do estado nos processos de produção, desde a crise de 1929, que alterou os planos de beneficies e segurança no trabalho, além do relacionamento com empresas e sindicatos que influenciou a história dos recursos humanos no Brasil.

Segundo Ricci (2004), na década de 30:

> O RH era constituído pelos donos das empresas. Inspirados no Fascismo, utilizavam-se da máxima "manda quem pode, obedece quem tem juízo". Apesar da tirania, era uma área centrada nos resultados.

Os fatos mais marcantes deste período vão acontecer após a instalação do Estado Novo no ano de 1937, quando a nova Constituição passa a atrelar os sindicatos ao Estado e a proibir as greves. Segundo descreve Ricci (2004), na década de 40:

> O RH era constituído por advogados, especialistas em entender as leis para não cumpri-las. Getúlio Vargas promulga a CLT, inspirada na carta fascista de Mussolini. Surgem as primeiras juntas trabalhistas e as primeiras reclamações. É um momento marcado pelo antagonismo entre as partes.

Ainda neste ano é criado o imposto sindical e, em 1943, surge a Consolidação das leis do Trabalho (CLT). Cabe ressaltar que nesse período cria-se a carteira profissional, regula-se os horários de trabalho na indústria e comércio, define-se férias remuneradas, institui-se as comissões mistas de conciliação, estabelece-se as condições de trabalho para menores na indústria, entre outras normas.

Neste sentido, Ricci (2004) esclarece ainda que na década de 50, a RH era constituído por engenheiros. Fase de industrialização do País o papel do RH resume-se a estudos de tempo e movimento. Para as empresas, os Recursos Humanos não são pessoas, mas sim processos. Taylor e Fayol, autores da Teoria Geral da Administração e estudiosos da Administração como ciência são os gurus da época.

Em meados da década de 60 surge o gerente de recursos humanos e de relações industriais, com o "advento da abordagem sistêmica em recursos humanos, integrando os enfoques administrativos, estruturalista e comportamental" (ALBUQUERQUE, 1999).

Entre as décadas 70 e 80 consolidou-se o chamado modelo estratégico de gestão de pessoas. A figura do psicólogo atuando como entrevistador dentro das empresas torna-se uma constante, e essa evolução acabou fazendo com que as empresas criassem um departamento autônomo de recrutamento e seleção, paralelo ao departamento de pessoal. (AQUINO, 1997).

Nesta época se reforça que o RH deve agir de modo pró-ativo e não reativo. Segundo Wood (1992) "é fundamental que se perceba que os recursos humanos são centrais na formulação e no conteúdo das estratégias, no entanto, segundo o autor, as empresas não percebiam a importância (de RH) para a vantagem competitiva".

Ulrich (2000) apresenta quatro papéis fundamentais para RH nesta nova etapa:

1. Parceiro na execução da estratégia, e neste sentido cabe aos membros da área de RH estimular e liderar discussões sérias sobre o modo como a empresa deveria ser organizada a fim de desenvolver suas estratégia;

2. Especialista administrativo, assim torna-se necessário abandonar a imagem tradicional de normatizadores e fiscalizadores de políticas e, ao mesmo tempo, assegurar que todo o trabalhar rotineiro exigido pelas empresas esteja sendo bem realizado.

3. Defensor dos funcionários. Neste sentido, o RH deve ser responsável por orientar e treinar as demais áreas;

4. Agente de mudança. O RH deve trabalhar no sentido de substituir a resistência por resolução, planejamento por resultados, medo por entusiasmo.

Hendry e Pettigrew (2001 apud FISCHER, 2002), consideram que é preciso ir além, fazendo com que as pessoas sejam vistas pela

organização como um recurso estratégico. Lembra Fischer (2002) que, ainda que o modelo competitivo de gestão tenha agregado aspectos dos modelos anteriores, continua tendo como núcleo de atuação o comportamento humano, devendo alinhar esse às estratégias a fim de lidar com um ambiente em permanente transformação e, sobretudo, demonstrar sua capacidade de gerar, por meio das pessoas, maior competitividade para a empresa.

A partir dos anos 90, com a qualidade em voga, a tecnologia da informação e a globalização presente à política de recursos humanos, apresenta novos perfis. Este período, de acordo com Ricci (2004), foi caracterizado por:

> [...] fusões, aquisições e terceirizações. Nasce o serviço de Outplacement como tentativa de minimizar os efeitos das demissões. Os profissionais de RH buscam, muitas vezes equivocadamente, metodologias para integrar as pessoas, aliviar o stress, testar os limites e abrir cada ser humano por completo diante de seus colegas. Algumas dessas ferramentas provocaram uma superexposição nada benéfica das pessoas em seus ambientes de trabalho. Com isso, o comprometimento e a credibilidade da área ficam abalados e a crise continua.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A busca por talentos no mercado de trabalho é um desafio permanente para todas as instituições. Chiavenato (1999) acredita que talento tornou-se o recurso mais escasso e valioso das organizações. Este autor considera as pessoas como a principal fonte de vantagem competitiva na era do conhecimento.

De acordo com Toledo (1992, p. 73), "um programa de seleção tem por principal função introduzir na empresa pessoal adequado, em termos de qualificação e potencial".

Sob este enfoque Chiavenato (1999) considera que o objetivo da seleção de pessoal é manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal e, também da organização. Para o autor, o recrutamento tradicional é utilizado para o preenchimento de posições técnicas, administrativas e gerenciais.

Chiavenato (1999) destaca ainda a importância da realização de uma avaliação dos resultados do processo seletivo para verificar o custo operacional e, também, os benefícios oferecidos ao candidato e à organização.

Os cadernos de emprego dos grandes jornais do país, apresentavam anúncios e oportunidades de trabalho demonstrando o vigor dos métodos tradicionais. Neste modelo de Recrutamento e Seleção, as empresas seguem basicamente as seguintes etapas:

1-Identificação da necessidade de reposição de uma vaga ou criação de uma nova vaga;

2-Divulgação da vaga com uma descrição sucinta das principais características;

3-Recebimento dos Currículos;

4-Abertura e triagem dos currículos;

5-Seleção mais apurada dos currículos pré-selecionados;

6-Contato telefônico com os candidatos escolhidos;

7-Confirmação da participação dos candidatos no processo seletivo;

8-Desenvolvimento das fases do processo seletivo;

9-Pesquisa social sobre a vida pregressa do profissional;

10-Exames médicos admissionais;

11-Apresentação dos documentos por parte do candidato selecionado;

12-Ambientação do profissional selecionado à Empresa

RH X NOVAS ECONOMIAS

Segundo Barroso e Gomes (1999), uma das principais características da era da informação é o mundo globalizado. Neste, desaparece as barreiras que definem um mercado, trazendo para um mesmo patamar competidores locais e globais.

A concorrência se intensifica ocupando qualquer espaço que surja e se amplia, para abranger todas as empresas que têm uma base de conhecimentos semelhantes e não aquelas que, simplesmente, têm uma linha de produtos similar.

Segundo Urdan e Weggen (2001), esta nova economia apresenta desafios mais complexos aos trabalhadores, requerendo um alto nível de educação, facilidade para manusear computadores, pensamento crítico, análise de informações e habilidade de sintetizar informações, dentre outros requisitos.

A modificação nos parâmetros do trabalho fez com que vários profissionais percebessem que a atualização de conhecimentos tornou-se preponderante em relação a empregabilidade.

Em virtude da grande quantidade de informações que surgem de várias localidades do mundo, as empresas sinalizam a necessidade de se trabalhar com pessoas capazes de saber transformar estas informações em resultados organizacionais. Por isso é que a capacitação e o aprendizado contínuo passou a ser considerado um diferencial significativo para as organizações.

Neste novo cenário, as empresas passaram a unificar suas atuações em diferentes regiões e a desenvolver ações coordenadas. Negócios que antes eram organizados segundo linhas geográficas, estão se reorientando em matrizes complexas de acordo com os mercados, produtos e processos. O advento da Internet mudou as relações de negócios entre empresas e tem exercido influências sobre a comunicação, entretenimento, atividades sociais e, principalmente, sobre a gestão das empresas, criando novas oportunidades de negócio.

A informática, principalmente a Internet, virou uma ferramenta auxiliar para muitos profissionais. E para o RH, esta realidade não poderia ser diferente. Hoje, cada vez mais, observa-se os avanços tecnológicos otimizarem os serviços prestados pelas organizações e conseqüentemente, influenciarem o aumento da produtividade e o fortalecimento da competitividade. Atrelada às constantes transformações, o mercado começa a se convencer de que esses recursos não vieram apenas para beneficiar grandes organizações, uma vez que também são acessíveis às pequenas e médias empresas.

Para se adequar a estas mudanças no ambiente, as organizações foram se adaptando e modificando o funcionamento de cada um de seus departamentos. Neste contexto, a área de Recursos Humanos também foi afetada, tendo que se tornar cada vez mais estratégica e aderindo a competitividade crescente. Nesta nova fase de RH, uma nova terminologia vem ganhando força: o modelo competitivo de gestão de pessoas.

Segundo Resende (2005), consultor empresarial, a pesquisa Evolução, Prática e Retrato Atual de Recursos Humanos no Brasil, promovida pela ABRH, revela que entre as principais mudanças detectadas estão:

> [...] o aumento da parceria com outras áreas da empresa, descentralização das atividades, transição para uma estrutura multifuncional e a introdução da figura do consultor interno. Há também uma evolução em termos de status organizacional, uma crescente atuação inclusive em empresas de pequeno e médio porte, melhoria na comunicação com empregados, informatização e prática de avaliação interna.

A TECNOLOGIA APLICADA A RECURSOS HUMANOS: O E-RH

Conforme mencionado anteriormente, as condições sociais, econômicas, culturais e organizacionais foram determinantes nas práticas de Recursos Humanos. Com o advento da globalização e do crescimento e difusão da Internet, começaram a surgir práticas de gestão que buscam a competitividade, fundamentadas nestes temas, como exemplos de sucesso, destaca-se o *e-business* e o *e-commerce*.

Todas estas transformações acabaram por levar ao surgimento do e-RH, ou seja, dos Recursos Humanos Virtual, que se refere ao uso de sistemas, mídia eletrônica e redes de telecomunicações para o desempenho da função de Recursos Humanos.

Jones (1998) define o e-RH como "um modelo de gestão de Recursos Humanos baseado em tecnologia de informação altamente avançada, que conduzam algumas ou muitas das funções de RH". Segundo este autor, inicialmente o e-RH era visto como um programa de ganho de eficiência, mas tem sido cada vez mais visto como uma fonte de vantagem competitiva.

Para a firma de consultoria Watson Wyatt, o e-RH busca conectar as pessoas às estratégias de negócio, entre elas mesmas, difundir conhecimento e facilitar o uso de ferramentas operacionais necessárias para alcançar o sucesso organizacional. Em seu site especializado em e-RH, a Watson Wyatt ressalta:

> o e-RH não envolve apenas tecnologia. Ele envolve uma tecnologia única 'lincada' à estratégia, para conectar as pessoas e as pessoas ao negócio, com o objetivo de adaptar ambos, as pessoas e o negócio, rapidamente às mudanças.

Ao mesmo tempo, a consultoria lembra que é a tecnologia que faz o e-RH possível, enquanto a visão estratégica e competitiva dos negócios é que faz o e-RH necessário e conclui que e-RH envolve uma multiplicidade de sistemas, bancos de dados e aplicações relacionadas à tecnologia da Web. Através do que denomina de "interfaces amigáveis" aplicadas às Intranets empresariais, os empregados podem acessar seus dados pessoais, fazer opção de benefícios, escolher seu plano de opção de ação e participar de treinamentos on-line, dentre outros. Outra firma de consultoria, a Mercer, apresentou o e-RH em um de seus seminários no ano de 2001 como sendo:

- Self-service para os empregados usando a Internet;

- Self-service para a gerência da organização, também fazendo uso da Internet;

- Melhores, mais rápidos e mais baratos meios de acesso às informações de RH e de desenvolver as transações de Recursos Humanos;

- Um novo paradigma para a "entrega" dos serviços de RH;

- Novas formas aplicadas por RH para obter ganhos de produtividade e gerar valor.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Stivaletti (2000) observa que foi a partir de 1998, que as empresas brasileiras começaram a receber em seus sites, currículos enviados através da rede. Havia uma grande freqüência de interessados em estágios e programas de *trainees*. A eficiência do sistema devido à vantagem da redução do tempo entre o envio do currículo e a contratação tem levado empresas ao preenchimento, também de cargos médios, com currículos recebidos através da rede. A Unisys e a Xerox são cita-

das como exemplo de economia no tempo de recrutamento, com a redução do período de dois meses para 40 dias, em média, no fechamento de uma vaga.

O recrutamento *on-line* envolve não apenas a comunicação de vagas através da Internet/ Intranet, mas também, todas as ferramentas tecnológicas para realizar a triagem de currículos, manter um banco de dados atualizado e eficiente na busca por características específicas, o *feedback on-line,* bem como modernas formas de avaliação.

Conforme consideram Thomas e Ray (2000), o e-recrutamento não é uma técnica específica apenas. Esse processo inclui vários e diferentes tipos de ferramentas e recursos e variadas formas de usá-los. As principais técnicas incluem os bancos de currículos (empresas comerciais), sites especializados em oferta de trabalho, salas de bate-papo, fóruns de discussão, além dos próprios *websites* das empresas.

Segundo Januzzi (2004) o recrutamento on-line, através da Internet representa uma das mais atuais, úteis e dinâmicas aplicações das tecnologias de informação no domínio da gestão das pessoas.

Estudos recentes indicam, conforme menciona Alves (2005), que as pessoas recorrem cada vez mais à Internet para procurarem novas oportunidades profissionais, para além dos jornais que continuam a manter o domínio neste setor.

> os profissionais de recursos humanos (cerca de 77%), nomeadamente nas empresas ou consultorias de recrutamento e seleção, utilizam recursos e funcionalidades de oferta de emprego e pesquisa de candidatos on-line. (ALVES, 2005).

Conforme observam Araújo e Ramos (2002), os tempos estão mudando e a Internet está se revelando um importante canal de contato entre organizações e candidatos a vagas de emprego. Segundo afirmam os autores:

> Sites de procura e oferta de emprego na Internet estão se multiplicando a cada dia. As organizações estão apostando na Internet para recrutar talentos e reduzir os custos dos seus onerosos processos de provisão de pessoas, ao mesmo tempo em que aumentam os horizontes do recrutamento e facilitam a vida dos candidatos.

Tal fato decorre, conforme explica Bispo (2003), pelo fato de que o uso dos anúncios eletrônicos de vagas e os softwares de mensuração psicológica têm facilitado o trabalho de seleção e adequado as pessoas às áreas disponíveis. Além disso, destaca que as empresas de trabalho temporário possuem condições de armazenar um grande volume de currículos, tendo inclusive um acesso mais rápido e eficiente quando é preciso recorrer aos bancos de dados. "Com isso, temos facilidade de interação com o cliente que solicita o profissional e através do e-mail podemos encaminhar os currículos para análise (BISPO, 2003)".

Segundo Jones (1998), algumas características são essenciais para tornar o recrutamento um processo virtual:

- Comunicar vagas on-line (Internet / Intranet)

- Disponibilizar um formulário para preenchimento de possíveis candidatos;

- Possuir um banco de dados para armazenar os currículos recebidos.

- Possuir um sistema de feedback on-line;

- Fazer uso de sites especializados em seleção;

- Testes on-line, pelo menos no início da seleção, já eliminando os candidatos que não tem as habilidades ou competências básicas necessárias ao cargo.

Cappelli (2001), descreve o processo do recrutamento *on-line* através de três estágios, que são o de atrair o candidato, o de selecioná-lo e o de fazer o contato imediato. Segundo o autor, faz-se necessário que o recrutador tenha feeling para verificar rapidamente os bons candidatos, pois as informações que estes têm sobre eles, várias outras empresas também têm acesso. Por isso, é imprescindível que esse contato seja ágil.

No entanto, usar a Internet para o recrutamento não é tão simples quanto parece. Exatamente por facilitar o recebimento, as empresas podem ficar atulhadas de currículos. Isto ocorre quando a empresa não tem uma ferramenta que capture os dados, através do preenchimento pelo candidato, e que depois envie as informações para um banco de dados. Enviar currículo anexado por e-mail é o mesmo que mandá-lo em papel pelo correio (MANO, 2001).

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO ON-LINE

Uma das vantagens do sistema *on-line*, adotado por muitas empresas que prestam este serviço, é conferir um ganho de produtividade aos departamentos de recursos humanos das companhias (ARAÚJO; RAMOS, 2002).

De acordo com Eiras (2003), com os processos administrativos mais automatizados os responsáveis pelos recursos humanos ficam mais à vontade para se concentrarem em gerir pessoas com estratégia. Mas para isso, segundo o autor, as funções de RH têm que adotar o conceito de 'e-business', para se tornarem em 'e-rh'.

Januzzi (2004) considera os seguintes pontos positivos deste tipo de recrutamento:

- Rapidez e baixo custo caracterizam o processo, comparando-se à mídia convencional;

- Este tipo de convocação ou de contato ultrapassa os limites geográficos, aumentando a base de profissionais passíveis de serem contratados;

- A amplitude da área de recrutamento torna-se cada vez mais extensa e variada, com a possibilidade de poder ter, ao seu dispor, um universo de candidatos consideravelmente maior que aquele ao qual poderiam aceder através das metodologias tradicionais de captação;

- A procura é facilitada por listagens selecionadas por áreas de atuação.

- Este serviço possibilita uma pesquisa mais alargada dos perfis pretendidos;

- O fato de o recrutamento on-line estar disponível 24 horas, permite ao candidato aceder ao anúncio a qualquer hora e em qualquer lugar com acesso à Internet.

- É um procedimento mais seguro para os candidatos;

- O recrutamento via Internet, igualmente, permite divulgar a empresa contratadora de uma forma, mais criativa e apelativa.

Alves (2005) concordante aponta as mesmas vantagens do e-recruitment destacando o fato de que Os custos associados a este tipo de processos baixam consideravelmente, uma vez que o que atualmente se paga por um anúncio de emprego on-line é bastante inferior ao que se paga por um anúncio de emprego publicado na imprensa, ainda que apenas durante um dia, dependendo do tipo de publicação;

Como desvantagens deste processo, Alves (2005) destaca que:

- nem sempre os candidatos familiarizados com informática são os de interesse da Empresa ainda que as pessoas que se utilizam da Internet estão em grande fase de ascensão em todo mundo.

- A objetividade almejada pode gerar contratações inadequadas. A impesso-

alidade, ou seja, os contatos feitos pela rede ainda são pouco afetivos, valor importante para a empresa, uma vez que é no contato mais estreito que se conhece o funcionário e que se pode estabelecer um bom relacionamento.

- A falta do contato empregador/candidato pode ser, ainda, um fator negativo.

- Além disso, a excessiva impessoalidade dos contatos feitos pela rede ainda tende a ser menos afetiva. Afetividade é um valor importante para a empresa, uma vez que é no contato mais estreito que se conhece o futuro funcionário objetivando um relacionamento de cumplicidade.

- Desperdícios financeiros podem ocorrer por conta da baixa coordenação entre RH e setores produtivos, fazendo-se necessário maiores investimentos em habilitação e treinamento devido a contratações virtuais, uma vez que o contato pessoal ainda é a forma ideal de se aquilatar potencialidades.

- A empresa, mesmo que pequena, não pode prescindir de investimento em informática, a fim de poder participar deste tipo de processo de recrutamento.

ANÁLISE DE DADOS

A revisão bibliográfica realizada permitiu verificar que ao mesmo tempo em que a tecnologia provoca enormes saltos de produtividade nas operações da empresa ela também exige uma mudança no perfil de formação do trabalhador que precisa estar apto a lidar com processos mais complexos e a colocar-se como uma pessoa que desempenha um papel ativo no processo produtivo.

A era da informação é marcada pela emergência do recurso "conhecimento" em detrimento dos demais recursos econômicos tradicionais, como capital financeiro, mão de obra barata, localização geográfica e uma intensa e abrangente rede de comunicação entre os mais diversos agentes em nível global, possibilitada pela drástica redução dos custos de telecomunicações e dos avanços na computação.

Esta nova era exige um processo de re-adequação das organizações, inserindo o conhecimento como uma peça fundamental no processo produtivo. As empresas na era da informação necessitam agilidade, precisam estar aptas para responder rapidamente às transformações exigidas pelo novo contexto.

Os serviços de RH foram especialmente beneficiados pela tecnologia, em especial o de recrutamento on-line que tem vivido, nos últimos anos, uma franca expansão, prova do aumento dos sites de recrutamento via Internet e conseqüente proliferação de novas oportunidades de negócio para inúmeras organizações, entidades e parceiros. Muitos destes serviços especializam-se no recrutamento de diferentes tipos de candidatos, oriundos de diferentes mercados de trabalho.

A história dos RH mostra, através da sua evolução, que houve em cada fase uma relevância e preocupação com o enfoque dado a eficiência do desempenho das pessoas bem como a consecução do trabalho das organizações.

Ela retrata ainda os modelos de gestão adotados em cada época e a forma como os recursos humanos foram sendo considerados até serem consagrados como vantagem competitiva da empresa.

No decorrer deste processo histórico a busca por talentos no mercado de trabalho, ou seja, a seleção e recrutamento de pessoas, sempre foi um desafio para todas as instituições uma vez que este processo tem a responsabilidade de introduzir na empresa pessoal adequado tanto em termos de qualificação quanto em potencial e, ao mesmo tempo, apresentar para empresa um custo operacio-

nal razoável para a realização da mesma.

Os cadernos de emprego dos grandes jornais através de anúncios e oportunidades de trabalho sempre foram o retrato dos métodos de recrutamento e seleção, no entanto, além de acúmulo de papel estes sempre foram dispendiosos em tempo e custos.

A necessidade da qualidade, aumento constante da tecnologia da informação e a globalização pressionaram sobremaneira a competitividade entre as empresas Neste cenário, as organizações passaram a unificar suas atuações em diferentes regiões e a desenvolver ações coordenadas através do advento da Internet que além de modificar as relações de negócios exerceu influências sobre a comunicação, entretenimento, atividades sociais e, principalmente, sobre a gestão das empresas, criando novas oportunidades o que, por sua vez, demandou a necessidade de novos perfis de recursos humanos.

Neste contexto, passou-se a exigir dos trabalhadores um nível mais alto de educação, facilidade para manusear computadores, pensamento crítico, análise de informações e habilidade de sintetizar informações, dentre outros requisitos.

Essas transformações acabaram por levar ao surgimento do e-RH, ou seja, dos Recursos Humanos Virtual, processo que engloba o uso de sistemas, mídia eletrônica e redes de telecomunicações necessários para o desempenho da função de Recursos Humanos.

Definido como um modelo de gestão de Recurso Humanos baseado em tecnologia de informação avançada, que conduzam algumas ou muitas das funções de RH inicialmente era visto como um programa de ganho de eficiência, mas ultimamente vem sendo cada vez mais valorizado enquanto fonte de vantagem competitiva.

Este processo permite conectar as pessoas às estratégias de negócio, entre elas mesmas, difundir conhecimento e facilitar o uso de ferramentas operacionais necessárias para alcançar o sucesso organizacional.

O recrutamento on-line envolve a comunicação de vagas através da Internet/Intranet, além do uso de tecnologias para triar currículos, manter banco de dados atualizado e eficiente na busca por características específicas, feedback on-line bem como modernas formas de avaliação.

As principais técnicas incluem os bancos de currículos (empresas comerciais), sites especializados em oferta de trabalho, salas de bate-papo, fóruns de discussão, além dos próprios websites das empresas e vem se destacando por representar uma das mais atuais, úteis e dinâmicas aplicações das tecnologias de informação no domínio da gestão das pessoas.

Ainda que os jornais continuem a manter o domínio neste setor, estudos atuais indicam que as pessoas recorrem cada vez mais à Internet para procurarem novas oportunidades profissionais.

Assim, as organizações estão apostando na Internet para recrutar talentos e reduzir os custos dos processos de provisão de pessoas, ao mesmo tempo em que aumentam os horizontes do recrutamento e facilitam a vida dos candidatos.

Isso acontece como resultado do uso dos anúncios eletrônicos de vagas e os softwares de mensuração psicológica que têm facilitado o trabalho de seleção, adequando as pessoas às áreas disponíveis. Além disso, possibilita para as empresas de trabalho temporário criar condições de armazenar um grande volume de currículos, com acesso mais rápido e eficiente.

São necessárias as seguintes características para tornar o recrutamento um processo virtual: Comunicar vagas on-line (Internet/Intranet); Disponibilizar um formulário para preenchimento de possíveis candidatos; possuir um banco de dados para armazenar os currículos recebidos; possuir um sistema de feedback on-line; Fazer uso de sites especializados em seleção. E testes on-line, pelo menos no início da seleção, já eliminando os candidatos que não tem as habilidades ou competências básicas necessárias ao cargo.

Uma das vantagens do sistema on-line, adotado por muitas empresas que prestam este serviço, é conferir um ganho de produtividade aos departamentos de recursos humanos das companhias Além dessas, destaca-se ainda as seguintes vantagens deste tipo de recrutamento:

- Rapidez e baixo custo caracterizam o processo, comparando-se à mídia convencional. Jornal, televisão, rádio, outdoors marketing direto, telemarketing e panfletagem, dentre outros veiculam urbi et orbi, ou seja, o alvo é genérico e de baixas taxas de retorno.

- Este tipo de convocação ou de contato ultrapassa os limites geográficos, aumentando a base de profissionais passíveis de ser contratados. Com isso, há maior possibilidade de se contratar um profissional com maiores habilidades, ou que detenha qualidades importantes para a empresa. Além disso, podem ocorrer situações onde o candidato irá trabalhar em regiões diferentes daquelas onde está sendo feito o recrutamento, ampliando a faixa de seleção.

- A amplitude da área de recrutamento torna-se cada vez mais extensa e variada, com a possibilidade de poder ter, ao seu dispor, um universo de candidatos consideravelmente maior que aquele ao qual poderiam aceder através das metodologias tradicionais de captação; bem como com a possível celeridade dos processos de recrutamento, associada a potencial automatização das suas fases.

- A procura é facilitada por listagens selecionadas por áreas de atuação.

- Este serviço de recrutamento on-line disponibiliza ainda às empresas uma base de dados de candidatos que aí depositam os seus currículos, possibilitando uma pesquisa mais alargada dos perfis pretendidos;

- O fato de o recrutamento on-line estar disponível 24 horas, permite ao candidato aceder ao anúncio a qualquer hora e em qualquer lugar com acesso à Internet. Com um simples toque, o candidato pode enviar o seu currículo e tornar assim válida a sua candidatura;

- Consegue assim chegar a candidatos que de outra forma o jornal não conseguiria, aumentado assim as hipóteses de um recrutamento mais bem conseguido, de uma forma mais rápida e com custos inferiores ao recrutamento tradicional;.

- Para o candidato é também mais seguro porque as empresas neste meio de recrutamento têm de se identificar dando ao candidato mais informação sobre a empresa para onde está a concorrer.

- O recrutamento via Internet, igualmente, permite divulgar a empresa contratadora de uma forma, mais criativa e apelativa porque, com o recurso das tecnologias web, é possível, através de links para a sua homepage ou através dos banners, chamar a atenção do candidato e divulgar a sua imagem;.

- Os custos associados a este tipo de processos baixam consideravelmente, uma vez que o que atualmente se paga por um anúncio de emprego on-line é bastante inferior ao que se paga por um anúncio de emprego publicado na imprensa, ainda que apenas durante um dia, dependendo do tipo de publicação;

- Possibilidade das organizações poderem atingir populações distintas daquelas que atingem através dos meios tradicionais de recrutamento;

- Facilidade para segmentar e selecionar

os diversos candidatos de forma automática, atribuindo características e requisitos específicos nas pesquisas que realizam.

Como desvantagens deste processo de recrutamento, destaca-se dentre outras:

- nem sempre os candidatos familiarizados com informática são os de interesse da Empresa ainda que as pessoas que se utilizam da Internet estão em grande fase de ascensão em todo mundo.

- A objetividade almejada pode gerar contratações inadequadas. A impessoalidade, ou seja, os contatos feitos pela rede ainda são pouco afetivos, valor importante para a empresa, uma vez que é no contato mais estreito que se conhece o funcionário e que se pode estabelecer um bom relacionamento.

- A falta do contato empregador/candidato pode ser, ainda, um fator negativo.

- Além disso, a excessiva impessoalidade dos contatos feitos pela rede ainda tende a ser menos afetiva. Afetividade é um valor importante para a empresa, uma vez que é no contato mais estreito que se conhece o futuro funcionário objetivando um relacionamento de cumplicidade.

- Desperdícios financeiros podem ocorrer por conta da baixa coordenação entre RH e setores produtivos, fazendo-se necessário maiores investimentos em habilitação e treinamento devido a contratações virtuais, uma vez que o contato pessoal ainda é a forma ideal de se aquilatar potencialidades.

- A empresa, mesmo que pequena, não pode prescindir de investimento em informática, a fim de poder participar deste tipo de processo de recrutamento.

Apesar do grande avanço da tecnologia na área de RH, destacadamente no recrutamento observa-se que muitas pessoas continuam a utilizar os meios tradicionais de recrutamento - nomeadamente através da regular candidatura por resposta a um anúncio de oferta de emprego publicado na imprensa

Segundo a literatura o número de contratações realizadas pela Internet ainda é bastante acanhado pois, muitas pessoas continuam a utilizar os meios tradicionais de recrutamento.

Não obstante, há uma previsão positiva de um cenário cada vez mais real da primazia dos métodos virtuais de recrutamento, pois, os criadores do processo apostam no novo método, em função da mudança no modo de as pessoas procurarem empregos, causada pela Internet.

Portanto, apesar do gradual aumento deste tipo de serviços, parece haver a certeza de que o recrutamento on-line constitui-se processo eficiente na fase de captação de candidatos e triagem. Muitos dos sites disponíveis avançam já, através de novas funcionalidades on-line, no domínio da seleção dos candidatos, em que as triagens prévias se efetuam tendo em conta critérios de segmentação de perfis mais apurados.

CONCLUSÃO

O presente artigo discorreu sobre o recrutamento on line, abordando sobre as mudanças no papel das empresas bem como, no mercado de trabalho diante do uso da internet no processo de recrutamento e seleção, destacando suas vantagens e desvantagens.

As leituras realizadas permitiram verificar que ao mesmo tempo em que a tecnologia determina grandes saltos de produtividade exige ao mesmo tempo uma mudança no perfil de formação do trabalhador que precisa estar apto a lidar com processos mais complexos e a colocar-se como uma pessoa que desempenha um papel ativo no processo produtivo.

Parece ser possível concluir que os serviços

de RH foram especialmente beneficiados pela tecnologia, em especial o de recrutamento on-line que tem vivido, nos últimos anos, uma franca expansão.

A história e evolução dos recursos humanos relatada revelam que houve em cada fase histórica uma relevância e preocupação com o enfoque dado a eficiência do desempenho das pessoas bem como a consecução do trabalho das organizações, retratando os modelos de gestão adotados e a forma como os recursos humanos foram sendo considerados até serem consagrados como vantagem competitiva da empresa.

No decorrer deste processo histórico a busca por talentos no mercado de trabalho, ou seja, a seleção e recrutamento de pessoas, sempre foi um desafio para todas as instituições uma vez que este processo tem a responsabilidade de introduzir na empresa pessoal adequado tanto em termos de qualificação quanto em potencial e, ao mesmo tempo, apresentar para empresa um custo operacional razoável para a realização da mesma.

Os cadernos de emprego dos grandes jornais através de anúncios e oportunidades de trabalho sempre foram o retrato dos métodos de recrutamento e seleção no entanto, além de acúmulo de papel estes sempre foram dispendiosos em tempo e custos.

A necessidade da qualidade, aumento constante da tecnologia da informação e a globalização pressionaram sobremaneira a competitividade entre as empresas Neste cenário, as organizações passaram a unificar suas atuações em diferentes regiões e a desenvolver ações coordenadas através do advento da Internet que além de modificar as relações de negócios exerceu influências sobre a comunicação, entretenimento, atividades sociais e, principalmente, sobre a gestão das empresas, criando novas oportunidades o que, por sua vez, demandou a necessidade de novos perfis de recursos humanos.

Essas transformações acabaram por levar ao surgimento do e-RH, ou seja, dos Recursos Humanos Virtual, processo que engloba o uso de sistemas, mídia eletrônica e redes de telecomunicações necessárias para o desempenho da função de Recursos Humanos.

Definido como um modelo de gestão de Recursos Humanos baseado em tecnologia de informação avançada, que conduzam algumas ou muitas das funções de RH inicialmente era visto como um programa de ganho de eficiência, mas ultimamente vem sendo cada vez mais valorizado enquanto fonte de vantagem competitiva.

O recrutamento on-line que envolve a comunicação de vagas através da Internet/Intranet, além do uso de tecnologias para triar currículos, manter banco de dados atualizado e eficiente na busca por características específicas, feedback on-line bem como modernas formas de avaliação inclui os bancos de currículos (empresas comerciais), sites especializados em oferta de trabalho, salas de batepapo, fóruns de discussão, além dos próprios websites das empresas e vem se destacando por representar uma das mais atuais, úteis e dinâmicas aplicações das tecnologias de informação no domínio da gestão das pessoas.

Ainda que os jornais continuem a manter o domínio neste setor, as organizações estão apostando na Internet para recrutar talentos e reduzir os custos dos processos de provisão de pessoas, ao mesmo tempo em que aumentam os horizontes do recrutamento e facilitam a vida dos candidatos.

Uma das vantagens do sistema on-line, adotado por muitas empresas que prestam este serviço, é conferir um ganho de produtividade aos departamentos de recursos humanos das companhias Além dessas, a rapidez e baixo custo caracterizam o processo, comparando-se à mídia convencional. Jornal, televisão, rádio, outdoors marketing direto, telemarketing e panfletagem, dentre outros vei-

culam urbi et orbi, ou seja, o alvo é genérico e de baixas taxas de retorno.

Este tipo de convocação ou de contato ultrapassa os limites geográficos, aumentando a base de profissionais passíveis de ser contratado. Com isso, há maior possibilidade de se contratar um profissional com maiores habilidades, ou que detenha qualidades importantes para a empresa. Além disso, podem ocorrer situações onde o candidato irá trabalhar em regiões diferentes daquelas onde está sendo feito o recrutamento, ampliando a faixa de seleção.

A amplitude da área de recrutamento torna-se cada vez mais extensa e variada, com a possibilidade de poder ter, ao seu dispor, um universo de candidatos consideravelmente maior que aquele ao qual poderiam aceder através das metodologias tradicionais de captação; bem como com a possível celeridade dos processos de recrutamento, associada a potencial automatização das suas fases.

A procura é facilitada por listagens selecionadas por áreas de atuação.

fato de o recrutamento on-line estar disponível 24 horas permite ao candidato aceder ao anúncio a qualquer hora e em qualquer lugar com acesso à Internet. Com um simples toque, o candidato pode enviar o seu currículo e tornar assim válida a sua candidatura;

Como desvantagens deste processo de recrutamento, destaca-se dentre outras o fato de que nem sempre os candidatos familiarizados com informática são os de interesse da Empresa ainda que as pessoas que se utilizam da Internet estão em grande fase de ascensão em todo mundo; A objetividade almejada pode gerar contratações inadequadas. A impessoalidade, ou seja, os contatos feitos pela rede ainda são pouco afetivos, valor importante para a empresa, uma vez que é no contato mais estreito que se conhece o funcionário e que se pode estabelecer um bom relacionamento; A falta do contato empregador/candidato pode ser, ainda, um fator negativo; Além disso, a excessiva impessoalidade dos contatos feitos pela rede ainda tende a ser menos afetiva. Afetividade é um valor importante para a empresa, uma vez que é no contato mais estreito que se conhece o futuro funcionário objetivando um relacionamento de cumplicidade. A empresa, mesmo que pequena, não pode prescindir de investimento em informática, a fim de poder participar deste tipo de processo de recrutamento.

REFERÊNCIAS

AQUINO, C. P. de **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1997.

ALBUQUERQUE, L. G. de. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. de (Org.). **Administração contemporânea:** perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ALVES, R. **eRecruitment:** novos desafios para o Recrutamento on-line. Disponível em:< http://www.janelanaweb.com/reinv/rui_alves6.html >. Acesso em: 1 jan. 2005.

ARAÚJO, S. F. de; RAMOS, A. S. M. Recrutamento on-line: estudo da percepção de utilização da internet em empresa de consultoria de recursos humanos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Enegep, 2002.

BARROSO, A. C.; GOMES, E. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. In: **Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 147-170, mar./abr. 1999.

BATELMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo a vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.

BISPO, P. Prestadoras de serviços recorrem à tecnologia. 2003. Disponível em:< http://

www.rh.com.br/ler.php?cod=3620&org=2>. Acesso em: 1 fev. 2005.

CAPPELLI, P. Making the most of on-line recruiting. **Harvard Business Review**, Boston, v. 79, no. 3, march, 2001.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas 1999.

COLOMBINI, L. **Seu emprego na internet.** 2001. Disponível em: <http://www.informal.com.br/artigos/ a21101999004. htm1>. Acesso em: 1 jan. 2005.

DRUCKER, P. O futuro já chegou. **Exame**, São Paulo, n. 710, p. 113, mar. 2000.

EIRAS, R. **Estudo sobre o impacto do "e-business" na gestão de recursos humanos** «e-RH» aproxima gestão das pessoas do negócio. Disponível em:< http://www.janelanaweb.com/manageme/index.html>. Acesso em: 1 fev. 2005.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

GASPAR, M. **A valorização on-line da carreira**: o futuro.... hoje ! 2001. Disponível em:< http://www.novabase.pt/showNews.asp?idProd=reserecruitment>. Acesso em: 2 jan. 2005.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos:** um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GOODCHILD, A. **e-HR:** A work in progress. Canadian HR Reporter, Toronto, Maio/2002.

JANUZZI, L **Recrutamento via Internet:** Pesquisa revela tendências. 2004 Disponível em:< http://www.skywalker.com.br/artigos/rh/recruta.htm> acesso em janeiro de 2005.

JONES, J. W. **Virtual HR.** Crisp Publications. California, 1998.

KINDER, T. The use of the internet in recruitment - case studies from West Lothian, Scotland. **Technovation**. V..20, p.461-475, 2000.

MANO, C. Pescaria on-line: como usar a rede para encontrar talentos. **Exame**, São Paulo, v. 742, n. 12, 2001.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

RESENDE, E. In. Mudanças nos modelos de gestão. Disponível em: < http://www.gestaoerh.com.br/visitante/artigos/gead_007.php>. Acesso em: 3 fev. 2005.

RICCI, J. **A Evolução do RH** - da década de 30 até o século XXI. 2004. Disponível em:< http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/130404-evolucao_rh_pato.shtm>. Acesso em: 2 jan. 2005.

STIVALETTI, T. Contratação On-Line chega a técnicos e cargos médios. **O Valor**, São Paulo, 28 jun. 2000.

THOMAS, S. L.; RAY, K. Recruitment and the web: high-tech hiring. **Business Horizons**, May-Jure, 2000.

TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal**: desenvolvimento de recursos humanos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

URDAN, T. A.; WEGGEN, C. C. **Corporate E-Learning:** exploring a new frontier. 2001. Disponível em:< http://www.masie.com.>. Acesso em: 3 jan. 2005.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos.** São Paulo: Futura, 2000.

WERTHER, W. B.; DAVIS. E. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGRAW Hill do Brasil, 1993.

WOOD, S. Administração estratégica e administração de recursos humanos, **RAUSP,** São Paulo, v. 27, n. 4, out./dez. 1992.